

## **Forschungsstand der Familien-ManagerInnen 2005**

---

Eine Sonderstudie durchgeführt vom Institut für Organisation und Personal (IOP) der  
Universität Bern im Auftrag des Berufsverbandes der Familien-ManagerInnen

von

**Julie vom Berg**

Kirchlindach, den 8. September 2005

---

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
1. Einleitung.....	3
1.1. Ausgangslage .....	3
1.2. Problemstellung.....	4
1.3. Begriffserläuterungen .....	4
1.4. Ziel dieser Arbeit .....	5
1.5. Aufbau der Arbeit .....	6
2. Forschungsstand der Familien-ManagerInnen .....	7
2.1. Staat und seine Familienpolitik.....	7
2.1.1. Haushaltsstrukturen und Familienformen.....	8
2.1.2. Erwerbsarbeit, Haus- und Familienarbeit .....	8
2.1.3. Familienergänzende Angebote .....	11
2.1.4. „Nachhaltige Familienpolitik“ .....	12
2.1.5. Diskussion des Forschungsstandes und Gestaltungsempfehlungen ..	13
2.2. Institutionen und Organisationen zur Unterstützung der Familien- ManagerInnen .....	15
2.2.1. Berufsverband der Familien-ManagerInnen (BFM) .....	15
2.2.2. Forschungsprojekt FHAB, Kurszentrum Sonnenhalde Worb .....	18
2.2.3. Kompetenzenbilanz EFFE und CH-Q .....	20
2.2.4. Diskussion des Forschungsstandes und Gestaltungsempfehlungen ..	22
2.3. Unternehmungen und PersonalmanagerInnen .....	24
2.3.1. Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen: IESKO.....	24
2.3.2. Career- and Lifestylemanagement Konzept (CLM) .....	26
2.3.3. Diskussion des Forschungsstandes und Gestaltungsempfehlungen ..	29
3. Gesamtzusammenfassung.....	30
4. Literaturverzeichnis .....	32
5. Anhang.....	36
5.1. Abbildungsverzeichnis.....	36
5.2. Abkürzungsverzeichnis .....	36

# 1. Einleitung

Die vorliegende Sonderstudie wird aufgrund einer Tagung des Berufsverbands der Familien-ManagerInnen (BFM) verfasst. Anhand dieser Vortragsreihe soll der „Weg zur Anerkennung“ der Familien-ManagerInnen aufgezeigt und erörtert werden.

Der Auftrag des BFM-AGF lautete „Erforschtes und Unerforschtes im Familien-Management“ aufzuzeigen. Diese Sondestudie konzentriert sich auf den erforschten Teil des Familien-Managements, um so die Grund- und Ausgangslage für weitere mögliche Forschungsthemen zu bilden.

Einleitend wird nun dargelegt, in welcher Ausgangslage sich der Forschungsstand der Familien-ManagerInnen befindet und welchen Problemstellungen er unterliegt. Die Begriffserläuterungen vorweg tragen zur Klärung einiger Fachtermini bei. Das Ziel der Arbeit wurde mit Frau Annemarie Ladon, Präsidentin und Initiantin vom BFM-AGF, erarbeitet und entsprechend umgesetzt.

## 1.1. Ausgangslage

Die Erwerbsquote der Frauen liegt mit 59% deutlich tiefer als diejenige der Männer mit 76% (vgl. BFS 2005). Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich einige Frauen aus dem Erwerbsleben zurückziehen, um sich der Kindererziehung zu widmen. 25% der nichterwerbstätigen Bevölkerung sind Hausfrauen bzw. 1% Hausmänner (vgl. BFS 2004: 5).

Mehr als die Hälfte (57%) der erwerbstätigen Frauen gehen einer Teilzeitbeschäftigung nach. So können sie neben der Erwerbsarbeit die Kinderbetreuung und den Haushalt übernehmen. Die Teilzeitarbeit führt aber auch zu geringeren Karrierechancen und weniger sozialen Absicherungen (vgl. BFS 2005).

Dies zeigt sich auch anhand der beruflichen Stellung der Frau. 59% der Frauen sind Angestellte ohne leitende Funktion im vgl. zu 38% der Männer. Durch die eingeschränkte Flexibilität und oft geringeren Berufserfahrungen wegen der Verantwortung für die Kinderbetreuung und den Haushalt sind nur 22% der Frauen Angestellte in leitender Funktion im Vergleich zu 37% der Männer (vgl. BFS 2005).

Dieses human Kapital, in das bei der Ausbildung der Frauen investiert wurde, kann demnach nicht optimal genutzt werden, was zu einem volkswirtschaftlichen Defizit führt (vgl. Couchepin 2004: 5).

Durch die demografische Entwicklung in der Schweiz wird es in naher Zukunft vermehrt Arbeitnehmer benötigen. Dies kann bewerkstelligt werden durch eine Öffnung der Grenzen und/oder eine bessere Integration der Frauen in das Erwerbsleben und dementsprechende bessere Nutzung des bereits eingesetzten human Kapitals. Demzufolge benötigt es bessere Möglichkeiten und auch Instrumente für eine optimale Abstimmung der Work Family Balance und Work Life Balance.

## **1.2. Problemstellung**

Um die Familienfrauen und -männer besser in die Arbeitswelt integrieren zu können, benötigt es von verschiedenen Seiten einen Impuls. Auf der einen Seite ist der Staat mit seiner Familienpolitik. Auf der anderen Seite die Unternehmungen mit ihrem Personaleinsatz und ihrer Personalentwicklung, wie auch Institutionen, welche die Familien-ManagerInnen und deren Bedürfnisse unterstützen. Erst durch die Forschung und Entwicklung von Instrumenten und das Zusammenspiel aller Beteiligten ist es möglich, eine effiziente und befriedigende Lösung für alle zu gestalten. Der Berufsverband der Familien-ManagerInnen fordert anhand des Forschungsstandes eine klare Standortbestimmung des Familien-Managements. Dadurch können erreichte Ergebnisse aufgezeigt, Prioritäten gesetzt und Ziele für die Zukunft erstellt werden.

## **1.3. Begriffserläuterungen**

Um ein einheitliches Verständnis der Grundlagen sicher zu stellen und Missverständnisse bereit im Voraus auszuschliessen, ist vorab eine klare Definition der wichtigsten Begriffe nötig.

Die Autorin hält sich an die Definition vom „Schweizerischen Qualifikationsbuch“, welche die folgenden Begriffe wie folgt definiert (vgl. CH-Q 2000: 10):

- **Fähigkeiten** sind die Gesamtheit der in gezielten Lernprozessen sowie in praktischer Erfahrung erworbenen Kenntnisse, Haltungen und Einstellungen.
- **Ressourcen** beinhalten alle Voraussetzungen fachlicher, sozialer und methodischer Art, die im Zusammenwirken für eine Kompetenz notwendig sind.
- **Kompetenz** ist die Kombination oder Verbindung von Fähigkeiten, die eingesetzt werden, um eine bestimmte Anforderung zu erfüllen oder eine bestimmte Handlung vorzunehmen.
- **Qualifikationen** sind Sets von Kompetenzen, welche durch eine externe Autorität erkannt werden.

**Schlüsselkompetenzen** sind fachübergreifende Kompetenzen, welche an eine bestimmte Person gebunden sind (vgl. Erpenbeck/Heyse 1999: 156).

Bei dem Begriff Familien-ManagerIn wird hier die Definition vom Berufsverband der Familien-ManagerInnen gewählt, welche wie folgt ist (vgl. BFM-AGF 2004: FAQ).

- Alle Frauen und Männer, welche zu Hause in eigener Verantwortung wenigstens eine zu unterstützende Person betreuen und dabei wesentlich Familien- und Hausarbeit erbringen.

Der Begriff ManagerIn wurde bewusst vom BFM-AGF gewählt, weil er zum Ausdruck bringt, dass es im Familienmanagement darum geht, Verantwortung für unselbstständige Personen zu tragen und die Sprache des Arbeitsmarktes spricht (vgl. BFM-AGF 2004: FAQ).

## 1.4. Ziel dieser Arbeit

Ziel dieser Sonderstudie ist, den Forschungsstand und die Entwicklung der Familien-ManagerInnen aufzuzeigen. Dies bildet die Grundlage für den BFM-AGF, eine klare Standortbestimmung zu definieren. Demnach können neue Forschungsfelder erörtert

und/oder fehlende Lücken ausgebessert werden aber auch bereits Geleistetes aufgeführt werden.

## 1.5. Aufbau der Arbeit

Familien-ManagerInnen nehmen Einfluss und werden beeinflusst durch viele verschiedene Bereiche. Um den Forschungsstand der Familien-ManagerInnen im Rahmen dieser Sonderstudie abhandeln zu können, konzentriert sich diese Arbeit auf drei Bereiche und deren wichtigste Einflüsse auf die Familien-ManagerInnen.

Auf der einen Seite steht der Staat, welcher durch seine Familienpolitik und Gesetze Zeichen setzt und anhand seiner Statistik den Einfluss der erforschten Instrumente und die Entwicklung der Familien-ManagerInnen festhält. Dies wird in Kapitel 2.1 abgehandelt. Was aus diesem Kapitel ersichtlich wird, ist, dass in der Schweiz der Staat beim Familienmanagement keine grosse Rolle spielt. Vielmehr sind es Verbände und spezifische Institutionen, welche die Forschung im Bereich Familienmanagement vorantreiben. In Kapitel 2.2.1 wird der Forschungsstand des Berufsverbandes der Familien-ManagerInnen vorgestellt. Als Institutionen werden in Kapitel 2.2.2 das Kurszentrum Sonnhalde mit seinem wichtigen Forschungsprojekt FHAB und in Kapitel 2.2.3 die zwei Entwicklungen der Kompetenzenbilanzen EFFE und CH-Q erörtert. Auf der anderen Seite braucht es die Wirtschaft mit ihren Unternehmungen, welche die Familien-ManagerInnen mit ihren neu erworbenen Kompetenzen wieder in die Berufswelt aufnehmen. In Kapitel 2.3.1 wird dabei das entwickelte Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen IESKO vorgestellt. Zum Abschluss des vorgestellten Forschungsstandes wird in Kapitel 2.3.2 ein kurzer Einblick in eine neu erstellte Studie über Career- and Lifestylemanagement CLM gegeben. Die Arbeit wird abgeschlossen mit einer Gesamtzusammenfassung.

## 2. Forschungsstand der Familien-ManagerInnen

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über ausgewählte Forschungsbereiche im Familienmanagement. Es wird aufgezeigt, wie vernetzt diese Thematik ist, und welche Akteure und Institutionen einen Beitrag an die Integration der Familien-ManagerInnen leisten.

In einem ersten Schritt wird der Staat mit seiner Familienpolitik erläutert, welcher die Rahmenbedingungen setzt. Daraufhin werden ausgewählte Institutionen und Organisationen mit ihrem Engagement und/oder ihren Forschungsbeiträgen vorgestellt, welche eine wichtige Rolle bei der Integration der Familien-ManagerInnen spielen. Dann wird die Sicht der Unternehmungen und PersonalmanagerInnen aufgezeigt, welche bei der Umsetzung der erforschten Instrumente und der Integrationsmöglichkeiten einen wichtigen Beitrag leisten.

### 2.1. Staat und seine Familienpolitik

Der „Familienbericht 2004“ wurde aufgrund der parlamentarischen Empfehlung von Herrn Stadler am 12. Dezember 2000 erstellt (vgl. EDI 2004: S.8). Herr Bundesrat Couchepin wies in seiner Rede vom 31. August 2004 auf der Petersinsel darauf hin: „[D]ieser Bericht sei der zweite dieser Art auf nationaler Ebene seit 1978 [...]“ (Couchepin 2004: 2). Obwohl die Familienpolitik „[...] die Entwicklung der Gesellschaft widerspiegelt“ (Couchepin 2004: 2).

Im nachfolgenden Teil wird die statistische Entwicklung der Familie aufgeführt. Es wird aufgezeigt, wo die Familien und Familien-ManagerInnen heute statistisch stehen, und welche Entwicklungen seit 1978 zu erkennen sind. Dies gibt Aufschluss über bereits eingesetzte Instrumente und zeigt weitere Forschungsrichtungen auf. Hinzu kommt die Familienpolitik, welche eine wichtige Öffentlichkeitsarbeit leisten kann.

### **2.1.1. Haushaltsstrukturen und Familienformen**

Es gibt heute 1/3 mehr Haushalte als 1970, was auf die Zunahme der kinderlosen Haushalte und auf die konstant gebliebene Anzahl von Haushalten mit Kindern zurückzuführen ist. Heute lebt jedoch immer noch gut die Hälfte der Bevölkerung in einem Familienhaushalt, obwohl diese Form nur noch 1/3 ausmacht (vgl. EDI 2004: 26).

Das Durchschnittsalter von Frauen und Männern bei der Geburt des ersten Kindes liegt heute, mit 30 Jahren bei der Frau und 33 Jahren beim Mann, rund fünf Jahre höher als 1970. Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass Frauen heute eine längere Ausbildung durchlaufen, eine stärkere Berufsorientierung haben und immernoch die Schwierigkeit haben, Beruf, Ausbildung und Familie miteinander in Einklang zu bekommen (vgl. EDI 2004: 28).

Die Anzahl der Kinder pro Frau ist von 2,1 Kindern 1970 auf 1,4 Kinder gesunken. Dies beruht nicht nur auf der Tendenz zu kleineren Familien sondern auch auf einem Anstieg der kinderlos bleibenden Frauen (vgl. EDI 2004: 29).

„Über alle Bildungsstätten hinweg ist der Kinderwunsch grösser als die Zahl wirklich geborener Kinder. Besonders gross ist die Diskrepanz bei Akademikerinnen.“ (EDI 2004: 25)

### **2.1.2. Erwerbsarbeit, Haus- und Familienarbeit**

„Die Erwerbsarbeit der Frauen ist in den letzten zwei Jahrzehnten generell gestiegen“ (EDI 2004: 47). Dies ist darauf zurückzuführen, dass Familienfrauen im Vergleich zu früher vermehrt einer Teilzeitarbeit nachgehen. „Gar nicht erwerbstätige Mütter sind zu einer Minderheit geworden“ (EDI 2004: 47).

Frauen passen heutzutage, im Gegensatz zu den Männern, ihr Erwerbsspensum an, wenn sie Mütter werden. Das Erwerbsspensum der Mütter hängt von der Kinderzahl, dem Bildungsniveau, dem Beruf, der Region und der Herkunft ab (vgl. EDI 2004: 47).

Zwischen 1991 und 2003 ist die Erwerbsbeteiligung der Mütter in Paarhaushalten mit Kindern zwischen 0 bis 14 Jahren von 57,4% auf 70,9% gestiegen. Nach der Geburt

des ersten Kindes sind noch 56,3% der Frauen berufstätig inkl. Arbeitssuchende 62,4% (vgl. EDI 2004: 49).

D. h. „[E]in Drittel aller Frauen arbeiten nach der Geburt des ersten Kindes mit einem Teilzeitpensum weiter, nur ein fünftel bleibt bei Vollzeit“ (EDI 2004: 49). Nach dem zweiten Kind kann nur noch selten Vollzeit gearbeitet werden und auch der Anteil an Teilzeit arbeitenden Müttern sinkt auf 43,6%. Jedoch steigt die Erwerbsquote der Mütter mit dem Alter der Kinder wieder an. Etwas mehr als  $\frac{3}{4}$  der Frauen sind wieder berufstätig, wenn das jüngste Kind das Schulalter erreicht. Zum Vergleich die Erwerbstätigkeit der Frauen ohne Kinder ohne Partner 93% und mit Partner 88% (vgl. EDI 2004: 48).

Das Ausbildungsniveau nimmt in der Hinsicht Einfluss auf die Erwerbstätigkeit der Mütter, dass ein markanter Anstieg der Berufstätigkeit seit 1991 bei den Müttern mit den Abschlüssen auf Sekundarstufe II und mit Tertiärausbildung festzustellen ist (vgl. EDI 2004: 49)

„Das „Alleinernährermodell“, in dem der Mann Vollzeit erwerbstätig und die Frau allein für Haus- und Familienarbeit zuständig ist, gilt im Jahre 2003 nur noch für einen von drei Paarhaushalten mit mindestens einem Kind im Vorschulalter“ (EDI 2004: 50). Sind die Kinder älter, dann sinkt diese traditionelle Arbeitsteilung sogar auf einen von vier Haushalten. Demnach kann in den letzten Jahren von dem Erwerbsmodell: Vollzeit erwerbstätigen Vätern und Teilzeit arbeitenden Müttern vermehrt gesprochen werden. Andere Erwerbsmodelle, wie Vollzeit/Vollzeit oder Teilzeit/Teilzeit usw. existiert nur in 10% der Paarhaushalte mit Kindern unter 15 Jahren (vgl. EDI 2004: 50).

Obwohl die Frauen heutzutage vermehrt erwerbstätig sind, bleiben sie immer noch Hauptzuständige für den Haushalt. Männer leisten im Paarhaushalt ohne Kinder 11h weniger Hausarbeit in der Woche als ihre Partnerin. Wenn noch ein Kind hinzukommt, dann reduziert sich die Hausarbeit des Mannes auf 7h die Woche und bei der Frau erhöht sie sich um 11h auf ca. 30h die Woche. Bei der Kinderbetreuung helfen die Väter viel stärker mit 14h in der Woche mit, was sich jedoch drastisch reduziert, wenn das Kind in die Schule kommt (vgl. EDI 2004: 51).

„Die Gesamtbelastung durch Erwerbs-, Haus- und Familienarbeit hängt [jedoch] von der Familiensituation und nicht vom Geschlecht ab.“ (EDI 2004: .51)

Wie aus der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen ist, steigt die Gesamtbelastung beider Elternteile von rund 50h die Woche auf 70h, wenn Kinder im Vorschulalter im Haushalt leben (vgl. EDI 2004: 51).

D. h. die Gesamtbelastung der Eltern ist ausgewogen, jedoch nicht im Verhältnis Erwerbs-, Haus- und Familienarbeit. Dementsprechend muss das Paar untereinander die Stundenzahlen verändern, wenn die Frau in Zukunft mehr auf ihrem Beruf arbeiten möchte.

**Abbildung 1:** Gesamtbelastung durch Erwerbs-, Haus und Familienarbeit in Stunden pro Woche nach Familiensituation und Geschlecht, ohne Personen im Rentenalter, 2000

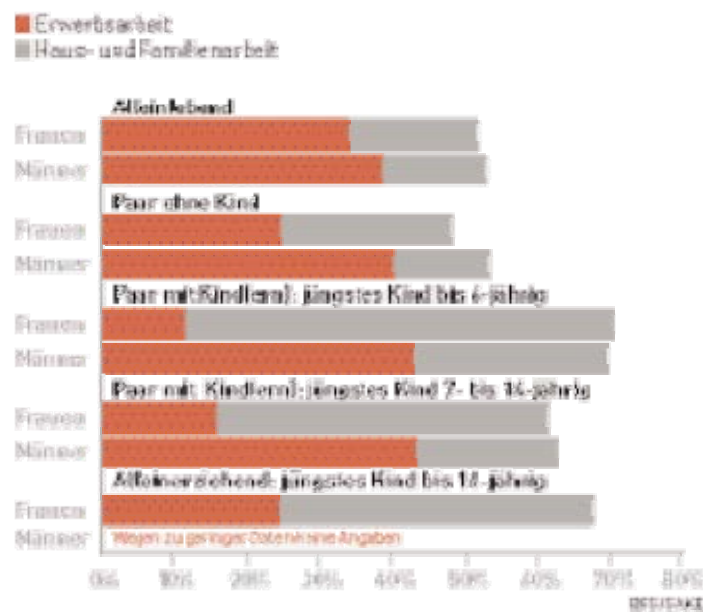


Abbildung nach EDI 2004: 51

Im Vergleich zu früher mit dem „Alleinernährermodell“ haben die Frauen heutzutage schon einen wichtigen und grossen Schritt gemacht, indem Sie, wenn sie Familie haben, Teilzeit arbeiten. Um jedoch ihrer Ausbildung gerecht zu werden und ihre berufliche Karriere verfolgen zu können, müssen die Mütter die Möglichkeit haben ein höheres Pensum an qualifizierter Teilzeitarbeit zu verrichten.

Dies benötigt einerseits eine Erhöhung der vorhandenen Teilzeitarbeiten für qualifizierte Frauen, wie auch Männer, die so ihr Arbeitspensum reduzieren könnten. Andererseits benötigt es familienergänzende Kinderbetreuung, damit für beide Elternteile die Möglichkeit besteht, dem gewünschten Arbeitspensum nach gehen zu können.

### **2.1.3. Familienergänzende Angebote**

Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist es wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, die dies möglich machen. Im Vergleich zu 1991 mit 14% nehmen heute rund 30% der Haushalte mit Kindern unter 15 Jahren eine familienergänzende Kinderbetreuung in Anspruch. Je grösser die Teilung der Erwerbstätigkeit zwischen dem Elternpaar ist, desto grösser ist die Beanspruchung von familienergänzender Kinderbetreuung (vgl. EDI 2004: 56).

„Rund die Hälfte der Familien, die familienergänzende Kinderbetreuung brauchen, greifen auf Verwandte zurück“ (EDI 2004: 57). Wenn der Betreuungsbedarf jedoch um mehr als einen Tag in der Woche steigt, dann werden die institutionalisierten Angebote, wie z. B. Tagesmutter, -kindergarten und Mittagstisch, mit 37% stärker genutzt (vgl. EDI 2004: 57).

Wenn nun die Tendenz in Zukunft besteht, dass beide Elternteile vermehrt Teilzeitarbeiten wollen, dann steigt die Nachfrage nach externer Betreuung, die heute schon bei dieser Erwerbsteilung 48% (vgl. EDI 2004: 56) beträgt. Demzufolge ist es wichtig vermehrt diese institutionellen Angebote zu erhöhen, um so eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten.

„Die Zahl der Kinderkrippen und Horte hat sich seit 1985 mehr als verdoppelt“ (EDI 2004: 58). Jedoch ist die regionale Entwicklung sehr unterschiedlich (vgl. EDI 2004: 59).

Seit Februar 2003 ist das Bundesgesetz über die Finanzhilfe für familienergänzende Kinderbetreuung in Kraft. Bis Ende Januar 2004 wurden 462 Gesuche bei der Zentralstelle für Familienfragen eingereicht. Davon wurden 151 bereits bewilligt, was einen Zuwachs von 2474 Plätzen ermöglicht. Es sind weitere 173 Gesuche in

Bearbeitung, welche, wenn sie bewilligt werden, zu weiteren 3342 Plätzen führen (vgl. EDI 2004: 59).

Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist es notwendig, im Kindergarten wie auch in den Schulen ein Unterrichtsangebot über mehrere Jahre, eine nicht zu tiefe Stundenzahl sowie Blockzeiten anzubieten. Erst so können die Möglichkeiten der Familien-ManagerInnen, einer qualifizierten Teilzeitarbeit nachgehen zu können und so ihre Familie, Karriere und ihren Beruf zu realisieren, ermöglicht werden.

#### **2.1.4. „Nachhaltige Familienpolitik“**

Herr Bundesrat Couchepin forderte am 31. August 2004 einen Paradigmawechsel: „Wir müssen von der traditionellen Familienpolitik zu einer „nachhaltigen Familienpolitik“ übergehen.“ (Couchepin 2004: 5)

Durch diesen Paradigmawechsel soll die Frauenerwerbsquote und die Kinderzahl erhöht werden, was die Schweiz dringend braucht. Die Schweiz muss den volkswirtschaftlichen Nutzen aus den gut ausgebildeten Frauen mit hohen Kompetenzen ziehen. Diese Frauen reduzieren die demografischen Probleme der Schweiz und stabilisieren das Sozialwerk (vgl. Couchepin 2004: 5).

Experten sind sich einig, dass nicht das fehlende Geld, welches mittels staatlichen Geldtransfers behoben werden könnte, den entscheidenden Hindernisgrund der Realisierung von Kinderwünschen darstellt, sondern das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Opportunitätskosten zwischen einem Leben mit Kindern oder ohne Kinder stellt das Hindernis dar (vgl. Couchepin 2004: 6).

Demnach müssen sich Frauen in der Schweiz vermehrt entscheiden, ob sie Karriere machen oder Kinder bekommen wollen. Obwohl eine Studie ( vgl. Apps/Rees 2001) nachweisen konnte, dass hohe Geburtenraten in Staaten vorzufinden sind, die eine hohe Müttererwerbstätigkeit und eine ausgebaute Infrastruktur für die Kinderbetreuung haben. Folglich können eine höhere Geburtenrate (Erfüllung der Kinderwünsche) und eine Vereinbarkeit mit dem Beruf bei Frauen durchaus machbar sein, wenn die Rahmenbedingungen bestehen.

Für eine „nachhaltige Familienpolitik“ heisst dies, dass die Opportunitätskosten gesenkt werden müssen. Es werden nun einige Eckpfeiler genannt, die dies zur Folge haben sollten: (vgl. Couchepin 2004: 6 f.)

- Blockzeit für Kindergarten und Schulen
- Krippen
- Ratings bezüglich Familienfreundlichkeit der Gemeinden und Kantone
- Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle
- Individualbesteuerung
- Bezahlter Mutterschaftsurlaub

Es muss eine gesamtschweizerische Familienpolitik entwickelt werden, damit Frauen Familie und Beruf miteinander vereinen können, und auf keins von beiden verzichten müssen.

### **2.1.5. Diskussion des Forschungsstandes und Gestaltungsempfehlungen**

Pro Familia begrüsst die Veröffentlichung des 2. Familienberichts. „Der Bericht enthält eine sehr gute Übersicht der statistischen Daten der verschiedensten Lebensbereiche der Familien“ (Meier-Schatz 2004: 1). Die Erforschung der Familie anhand von statistischen Daten gibt Aufschluss über deren momentane Situation und deren zeitlichen Entwicklung. Damit kann der Anklang von Instrumenten zur Förderung der Familien-ManagerInnen analysiert werden, wie z. B. die starke Zunahme der erwerbstätigen Mütter, und es können zudem wichtige neue Forschungsbereiche aufgezeigt werden.

In bezug auf den 2. Familienbericht fordert Pro Familia aber, dass die Familienpolitik, welche im Bericht sehr eng definiert wurde, mit der Beziehung zwischen Eltern und abhängigen Kindern unter 25 Jahren, erweitert wird. „Diese Einschränkung steht im Widerspruch zur Familienrealität und lehnt sich keineswegs an das seit 1992 (Familiencharta von Pro Familia Schweiz), resp. 1994 (Internationales Jahr der Familie) formuliertes Verständnis einer offenen und kohärenten [...]“

Familienbegriffes, welches die verschiedenen Lebens- und Familienphasen einschliesst“ (Meier-Schatz 2004: 1). Zweitens sieht Pro Familia die Gefahr darin, dass die Bedürfnisse der Familien von aussen definiert werden, weil keine Verknüpfung mit den statistischen Angaben gemacht wird. Hinzu kommt, dass die vorgeschlagenen Massnahmen für die Familienpolitik sehr bescheiden ausfallen (vgl. Meier-Schatz 2004: 2).

Der Berufsverband der Familien-ManagerInnen fordert bei den „10 Eckpfeiler für eine nachhaltige Familienpolitik“ nicht nur Absichtserklärungen sondern eine aktive und auf dem europäischen Niveau moderne Familienpolitik. (vgl. BFM-AGF 2004: Aktuell)

Die Erforschung der Familie und der Familienpolitik sollte um die erweiterte Begriffsdefinition ausgedehnt werden und einen klareren Bezug zu den Massnahmen erstellen. Zusätzlich könnte die Statistik vermehrt auch die Anwendung der Instrumente der Familien-ManagerInnen erfassen und deren Wirkung.

Die statistischen Erhebungen des Bundes bieten eine wichtige Grundlage und zeigen Lücken und Handlungsbedarf bei der Familienforschung auf. Zusätzlich muss der Bund aktiv seine Familienpolitik mit deren Massnahmen umsetzen und nicht weitere bürokratische Hindernis, wie z. B. die Verzögerung der Gesuchsbewilligung bei Kinderkrippen, welche dadurch eine private Überbrückungsfinanzierung benötigt, aufbauen, um so das Bundesbudget zu entlasten (vgl. Arn 2004: 2). Zusätzlich sollte der Bund die öffentliche Debatte zum Stellenwert der Familie in unserem Land vorantreiben (vgl. Meier-Schatz 2004: 1), weil nur so eine gemeinsame wirkungsvolle und von allen Beteiligten befriedigende Familienpolitik und Familienförderung geleistet werden kann.

## 2.2. Institutionen und Organisationen zur Unterstützung der Familien-ManagerInnen

Die Schweizer Familienpolitik ist durch die Prinzipien des Föderalismus und der Subsidiarität geprägt. Deshalb liegt ein Grossteil der Kompetenzen bei den unteren föderalen Ebenen, wie auch bei vielen nicht-staatlichen Akteuren, wie den Verbänden (vgl. BSV 2004: 84 f.).

Demzufolge ist gerade diesen Institutionen vermehrt Beachtung zu schenken, weil sie sich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stark einsetzen. In den folgenden Unterkapiteln werden nun vier ausgewählte Institutionen vorgestellt, die alle auf eine andere Weise einen wichtigen Schritt in der Umsetzung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beigetragen haben und beitragen.

### 2.2.1. Berufsverband der Familien-ManagerInnen (BFM)



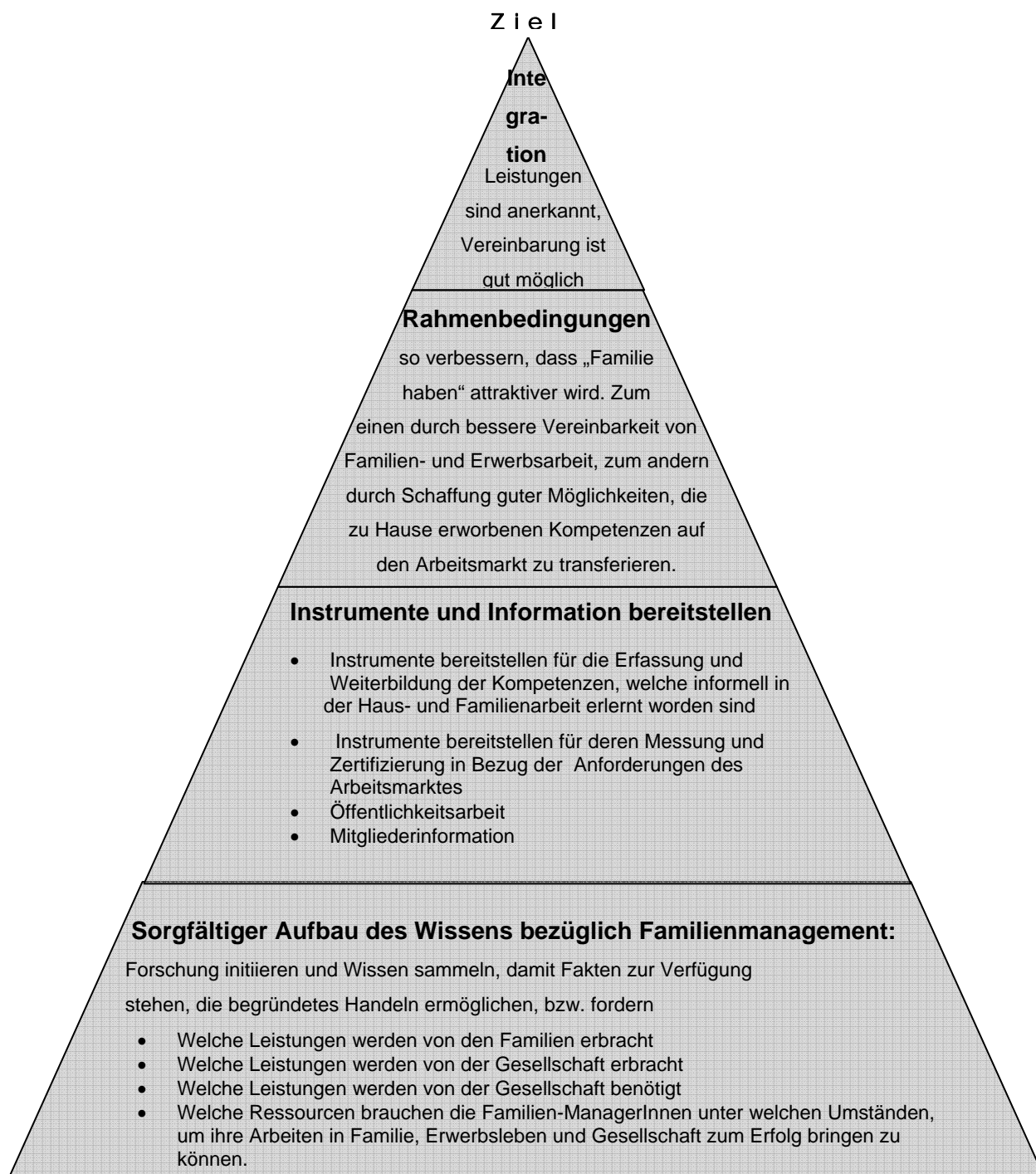
Am 3.11.2003 wurde der Arbeitsverband für Familien-Managerinnen (BFM-AGF) gegründet. Ein halbes Jahr später am 17. Juni traten Annemarie Ladon-Brunner (Präsidentin und Initiantin), Anthony Hunter (Verbandsberater), Traude Scagliola (Psychologin), Dominik Hüchting (Volkswirtschaftlerin) und Daniela Mor (Journalistin) mit einer Startveranstaltung auf dem Waisenhausplatz an die Bevölkerung (vgl. BFM-AGF 2004: Über uns – Präsidium).

Das Echo der Bevölkerung fiel anhand der aufgelisteten Wünsche an der aufgestellten Pinwand sehr positiv aus. Es zeigte sich, dass dieser Verband nötig ist, damit all die Familien-ManagerInnen Gehör, Hilfestellungen und auch Vertretung und Unterstützung bei der Anerkennung ihrer Arbeit und ihrer Kompetenzen haben (vgl. BFM-AGF 2004: Aktivitäten).

„Oberstes Ziel des Verbandes ist, dass die Leistung der Familien-Managerinnen und -Manager in der ganzen Schweiz von der Gesellschaft anerkannt und in der Struktur verankert sind. Familien-ManagerInnen, unabhängig vom Prozentsatz ihrer Erwerbstätigkeit, sollen einen ihrer Leitung angemessenen, gesellschaftlichen Status erhalten.“ (BFM-AGF 2004: FAQ).

Der BFM-AGF will sich nicht nur dafür einsetzen, dass sich die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern. Der BFM-AGF will im Speziellen, dass die Haus- und Familienarbeit mit der Erwerbsarbeit vereinbart werden kann (vgl. BFM-AGF 2004: FAQ). Wie sie dies erreichen wollen, ist aus der folgenden Abbildung zu entnehmen.

**Abbildung 2: Zusammenfassung Konzept**



Quelle: Berufsverband der Familienmanager, 2004

Aus dem Forschungsprojekt FHAB (siehe Kapitel 2.2.2) ist zu entnehmen, dass die Familien-ManagerInnen sich bei der Familien- und Hausarbeit wichtige Schlüsselkompetenzen aneignen können. „Die grosse Verantwortung, die hohen Anforderungen an die Sozialkompetenz, die Komplexität in Folge der Fülle und Divergenz der Aufgaben machen Haus- und Familienarbeit zu einer Managementfunktion“ (BFM-AGF 2004: FAQ).

Familien-ManagerInnen wenden täglich an (BFM-AGF 2004: FAQ):

- Selbstkompetenzen (Selbstkenntnis, Selbstmanagement)
- Managementfähigkeiten (planen, organisieren, koordinieren, delegieren)
- Coachingfähigkeiten (motivieren, instruieren, Verhaltensentwicklung)
- Hausarbeiten/Facility Management (Ernährung, Einkauf, Unterhaltung)
- Beziehungsgestaltung (Aufbau und Unterhalt des sozialen Netzes, Konfliktmanagement, Verhandlungsführung)

Anhand all dieser Kompetenzen und Erfahrungen, welche die Familien-ManagerInnen in ihrer Haus- und Familienarbeit erwerben können, dürfen diese Erfahrungen im Leben nicht nur als „weissen Fleck“ im Lebenslauf berücksichtigt werden. Die Familien-ManagerInnen sollten sich dieser erworbenen Kompetenzen bewusst werden. Dabei soll es den (meist) Frauen offen gestellt sein, ob sie zurück in ihren vorherigen Beruf gehen oder, durch die neuen Erfahrungen, eine andere Richtung einschlagen wollen.

Da wäre z. B. daran zu denken, dass eine Mutter mit ihren neu erworbenen Kenntnissen in Kindererziehung, dies fortfahren und entsprechend als Erwerbsarbeit ausführen möchte. Dies sollte nach BFM-AGF in Zukunft möglich sein auch mittels des neuen Berufsbildungsgesetzes, welches seit dem 1.1.04 in Kraft gesetzt wurde und informell erworbenes Wissen und Können nachweisen und anerkennen lassen will (vgl. Ries 2004: 1).

Um das nötige Selbstbewusstsein für die Erwerbswelt wieder zu erlangen, ist es wichtig, dass die Familien-ManagerInnen sich selbst managen und sich durch sorgfältige und kompetente Arbeit ihrer neuen Kompetenzen bewusst werden.

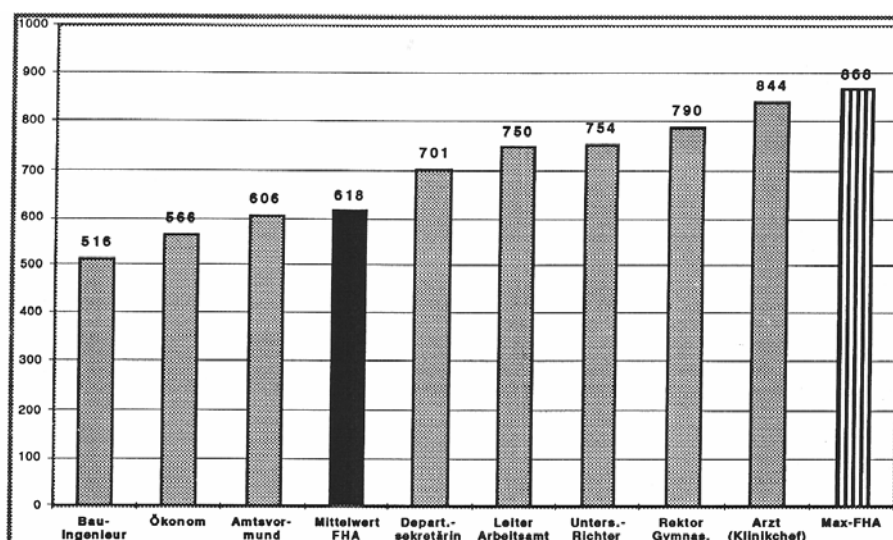
Zusätzlich benötigt es jedoch viele weitere Faktoren, wie genügend externe Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Offenheit der Personalverantwortlichen, Möglichkeiten von Zusatzausbildungen für Familien-ManagerInnen zwecks Erwerb BBT anerkannter Abschlüsse usw. um diesen Weg umzusetzen (Gespräch mit Frau Ladon am 22.8.2004).

Für diese Realisierung braucht es einen Verband wie den BFM-AGF, welche all diese verschiedenen Bereiche miteinander verbindet und weiterbringt. Aber es benötigt auch all die Familien-ManagerInnen, welche sich selbst aktiv dafür einsetzen.

### 2.2.2. Forschungsprojekt FHAB, Kurszentrum Sonnenhalde Worb

1992 initiierte die Genossenschaft Kurszentrum Sonnenhalde Worb das Projekt „Das Qualifizierungspotenzial der Familien- und Hausarbeit und seine Bedeutung für den Beruf“ (FHAB). 102 Familien- und Haushaltsplätze wurden wissenschaftlich analysiert (vgl. Költzsch-Ruch 1997: 17). Aus den Ergebnissen konnte abgeleitet werden, dass sich potenzielle Kompetenzen für den Arbeitsmarkt aus den Familien- und Hausarbeiten erwerben lassen können (vgl. Költzsch-Ruch 1997: 110).

**Abbildung 3: Bewertung von anforderungsreichen Berufsarbeitsplätzen im Vergleich mit der durchschnittlichen Familien- und Hausarbeit mit Kindern und der Maximalbewertung der FHA**



Quelle: Költzsch-Ruch, Familienkompetenzen- Rüstzeug für den Arbeitsmarkt, S.107

„Ein typischer Familien- und Haushaltsarbeitsplatz ist mindestens so anspruchsvoll und so belastungsreich wie der Arbeitsplatz einer Kindergärtnerin, eines Feuerwehrmannes, einer Krankenschwester, eines Polizisten, eines Bauingenieurs oder einer Kantonsschullehrerin. Ein Viertel der untersuchten Haushalte kann den Vergleich hinsichtlich Anforderungsprofil und Arbeitsplatzbelastung gar mit Kaderpositionen aufnehmen“ (Költzsch-Ruch 1997: 110).

„Offenkundig wurden bislang sowohl die Anforderungen und Belastungen der Familien- und Hausarbeit (FHA) als auch die familiären erworbenen Kompetenzen unterschätzt!“ (Költzsch-Ruch 1997: 110).

Aus den Anforderungen und Belastungen der FHA (intellektueller, psycho-sozialer, psychischer und körperlicher Bereich) können Schlüsselkompetenzen wie Planungs- und Organisationsfähigkeit, Belastbarkeit, Kommunikations- und Kontaktfähigkeiten erworben werden, welche für die heutige Berufswelt unumgänglich sind (vgl. Költzsch-Ruch 1997: 97 ff.).

Jedoch deuten die enormen Bewertungsunterschiede und deren Analyse darauf hin, dass nicht alle Personen mit der FHA die gleichen Kompetenzen in dem gleichen Ausmass erwerben (vgl. Költzsch-Ruch 1997: 111). Worauf auch Vollmer (1995: 82) bei den Anforderungsvergleichen im Haushalt- und im Managementbereich stiess: „Das blosse Vorhandensein einer Reihe von Jahren an Erfahrungen in der Haushaltsführung und Familienarbeit genügt nicht, um damit Familienkompetenzen für die eigene Person zu reklamieren.“

Demzufolge benötigt es Instrumente, um nachweisen zu können, inwieweit sich jemand mit FHA berufsrelevante Kompetenzen angeeignet hat (vgl. Költzsch-Ruch 1997: 111).

Auf der einen Seite benötigt es bei den Familienfrauen und -männern das Bewusstsein, dass sie sich Kompetenzen bei ihrer FHA erworben haben. Daraufhin sollten sie diese Kompetenzen erfassen und offiziell festhalten können, wozu ihnen heute die Instrumente von CH-Q und EFFE zur Verfügung stehen, welche im folgenden Kapitel erläutert werden. Auf der anderen Seite müssen die Unternehmungen bei ihren Bewerbungsgesprächen diese informell erworbenen Kompetenzen mitberücksichtigen und entsprechend honorieren, was anhand von IESKO, welches in Kapitel 2.3.1. genauer erläutert wird, heutzutage möglich ist. In

Kapitel 2.3.2 wird dann zusätzlich noch das Career- and Lifestylemanagement (CLM) Konzept vorgestellt, welches die individuellen Bedürfnisse, in dem Fall die Familienverwirklichung und die Unternehmensziele verbinden will.

### **2.2.3. Kompetenzenbilanz EFFE und CH-Q**

Wie aus dem vorhergegangenen Kapitel zu entnehmen war, können Schlüsselkompetenzen in der Familien- und Hausarbeit erworben werden. Jedoch können diese sehr unterschiedlich ausfallen und wahrgenommen werden.

Die Studie von Költzsch-Ruch (1997) hat aufgezeigt, dass gerade Frauen sich meist schlechter auf dem Arbeitsmarkt verkaufen und sich schon gar nicht bewusst sind, dass sie sich in der FHA neue wichtige Kompetenzen angeeignet haben. „Nur wer die Familien- und Freiwilligenarbeit als Lernfeld betrachtet, kann selbstbewusst auftreten und an konkreten Beispielen überzeugend aufzeigen, welche Kompetenzen dabei trainiert werden konnten.“ (Häni 2002: 64 f.)

Dementsprechend müssen sich diese Frauen und Männer ihren effektiv erworbenen Fähigkeiten vermehrt bewusst werden, diese aufarbeiten und nachweisen (vgl. Kadishi 2002: 9). Dies ist möglich anhand einer selbst erstellten Kompetenzenbilanz. „Die Kompetenzenbilanz ist eine prozessorientierte Methode, die die Bewusstmachung, die Erfassung und den Nachweis von Kompetenzen aus allen Lebensbereichen sowie der Entwicklung von Perspektiven für den Transfer der Kompetenzen in andere Arbeitsfelder dient“ (Häni 2001: 138).

Die Methode der Kompetenzenbilanz hat seinen Ursprung in der Nachkriegszeit. Die rückkehrenden amerikanischen Soldaten sollten damit ihr erworbenes Wissen und Können aus der Armee nutzen und für ihren beruflichen Wiedereinstieg gebrauchen. (vgl. Häni 2001: 138)

In der Schweiz waren es vorab Westschweizer Kantone, die sich dieses Instrumentes annahmen. EFFE Biel (**E**space de **f**emmes pour la **f**ormation et l'**e**mloi) erweiterte diese Kompetenzenbilanz mit Ansätzen der Bewusstseinspädagogik, der Geschlechterforschung und der Biografie-Arbeit und entwickelte daraus ihre eigene Methode „Bilanz Portfolio EFFE“ (Häni 2001: 138).

In Zusammenarbeit mit ARRA Genf (**A**ssociation **R**omande pour la **R**econnaissance des **A**quis) wurde ein Arbeitsordner „Portfolio der Kompetenzen“ für die KursteilnehmerInnen und ein Handbuch für die Kursleiter entwickelt (vgl. Häni 2002: 66).

Die Kursteilnehmer arbeiten in kleinen Gruppen von 6 bis 8 Personen. Die Gruppe unterstützt den Prozess, sich seiner eigenen Kompetenzen bewusst zu werden und diese entsprechend auch präsentieren zu können. Die Teilnehmenden entscheiden für sich, was und wie viel sie von sich persönlich einbringen wollen (Prinzip der Selbstverantwortung). Die Begleitperson ist verantwortlich für die Methode, Vorgehensweise, Zeitstruktur und Sozialform. Sie unterstützt die Gruppe und die einzelnen Lernenden beim Erfassen ihrer Biografie und der Evaluation ihrer Ressourcen und Kompetenzen (vgl. EFFE 2001: 35 ff.).

Die Erarbeitung einer umfassenden Kompetenzenbilanz nach EFFE erfolgt in den folgenden Etappen: (vgl. EFFE 2001: 44 ff.)

- Sensibilisierung: Motivation, Ziele und Arbeitsweise klären.
- Biografische Arbeit: die verschiedenen Lebensbereiche als Lernfelder entdecken.
- Inventar: Aktivitäten und Erlebnisse aus den Bereichen Bildung, Erwerbsarbeit, Familienarbeit, Freiwilligenarbeit, Freizeit auflisten.
- Inventar: Aktivitäten und Erlebnisse aus den verschiedenen Lebensbereichen genauer unter die Lupe nehmen, eingesetzte und erworbene Fähigkeiten benennen und einschätzen.
- Synthese: Kompetenzenprofil erstellen und präsentieren.
- Perspektiven: Ziele für die Persönlichkeit und berufliche Weiterbildung formulieren, nächste Schritte planen.

Einzelne Kurse bieten zusätzlich die Möglichkeit an, die eigenen Schlüsselkompetenzen durch Fachleute aus dem Personal- und Bildungswesen einschätzen zu lassen (vgl. Häni 2002: S.67).

In der Deutschschweiz hat sich als Kompetenzenbilanz das Qualifikationsbuch CH-Q durchgesetzt. Das Qualifikationsbuch kann selbstständig oder in Kursen erarbeitet

werden. Es unterscheidet sich im Ablauf nicht stark von der EFFE-Kompetenzenbilanz. Jedoch werden zusätzlich die Fähigkeiten in fachliche, methodische, soziale und persönliche unterteilt (vgl. García 2001: 47 f.).

Jede Kompetenzenbilanz ist jedoch nur so gut, wie die Eigeninitiative der einzelnen Personen. Erstens muss der Entscheid getroffen werden eine Kompetenzenbilanz zu erstellen, was ein Selbstmanagement der Personen voraussetzt. Zweitens muss man sich selbst objektiv beobachten und an frühere Ereignisse erinnern können (vgl. García 2001: 59).

Wenn dies erfüllt ist, dann kann anhand einer Kompetenzenbilanz die entsprechende Person sehen, über welche Kompetenzen sie verfügt, und wo sie sich diese im Leben überall angeeignet hat. Die Person verfügt dann dementsprechend über ein besseres Bewusstsein ihrer Stärken und strahlt deshalb auch mehr Selbstbewusstsein aus, was auf dem Arbeitsmarkt positiv ins Gewicht fällt.

#### **2.2.4. Diskussion des Forschungsstandes und Gestaltungsempfehlungen**

Das Forschungsprojekt FHAB ist eine wichtige und gute Grundlage für den Forschungsbereich der Familien-ManagerInnen. Darauf konnte aufgebaut und statistisches Material für den Wert der FHAB bereitgelegt werden.

Auf der anderen Seite konnte durch EFFE und CH-Q ein Arbeitsinstrument entwickelt werden, welches den Familien-ManagerInnen die Möglichkeit gibt, sich ihrer neu erworbenen Kompetenzen bewusst zu machen. Durch dieses Selbstmanagement kann das Selbstbewusstsein wieder aufgebaut und gestärkt in die Arbeitswelt gegangen werden.

Der BFM-AGF stellt für die Familien-ManagerInnen seit 2004 eine Plattform dar. Er kanalisiert und verbindet die einzelnen Forschungsrichtungen zu einem Ganzen und fördert diese.

Das Forschungsprojekt FHAB wurde mit der Entwicklung des Instrumentes IESKO abgeschlossen. Dies beendet einen wichtigen und erfahrenen Forschungsbereich. Es sollten Folgeprojekte aufgebaut werden, welche den Forschungsstand weiter

analysieren und die Instrumente kritisch in deren Umsetzung in der Praxis erforschten (Aus Gespräch mit Frau Ladon 22.8.2004).

Auch EFFE und CH-Q sind nicht abgeschlossen. Es sollte anhand eines weiterführenden Forschungsprojekts die Umsetzung der Kompetenzen in der Praxis erörtert werden. Daraufhin könnten die Instrumente durch ihre Praxiserfahrung evtl. verbessert werden.

Der BFM-AGF bietet eine wichtige Plattform für all die engagierten Personen und Institutionen. Jedoch muss dieser Personenkreis noch ausgeweitet werden, damit der BFM-AGF in all den nötigen Gremien VertreterInnen hat. Der BFM-AGF muss sich klar positionieren, wohin er gehen und welche Forschungsrichtungen er unterstützen will. Dadurch kann er die Ressourcen bündeln und effizient einsetzen. Um diese Prioritäten und Strategien festzulegen, hat der BFM-AGF am 22.10.2005 eine Verbandstagung angesetzt (vgl. BFM-AGF 2005: FAQ).

## 2.3. Unternehmungen und PersonalmanagerInnen

„Unter den Bedingungen einer dynamisierten, kundenorientierten Arbeitswelt, die zunehmend interdisziplinär und projektbezogen organisiert ist, wird es nicht mehr nur auf die fachlichen Qualifikationen der Mitarbeitenden ankommen. Neben diesen werden vermehrt kognitive, sozial-interaktive und motivationale Fähigkeiten gefragt sein, die auf sich häufiger ändernde Situationen übertragen werden kann.“ (Schade 2001: 87).

Unternehmen sehen sich daher mit der Frage konfrontiert, wie sie die notwendigen Kompetenzen erfassbar machen können. „Die Personalauswahl wird sich zukünftig mit der gesamten Persönlichkeit potenzieller Mitarbeiter auseinandersetzen müssen und wird damit qualitativ anspruchsvoller“ (Schade 2001: 87).

Im folgenden Kapitel wird ein Konzept vorgestellt, welches es möglich machen sollte, wichtige Schlüsselkompetenzen aus der Berufs- und Privatwelt zu erfassen. Darauf folgend wird ein Ansatz gezeigt, welches von einem Career- and Lifestylemanagement ausgeht und Aspekte wie Familie, Partner, Gesundheit usw. mitberücksichtigt. Dies, weil es durch die demografische Veränderung zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt kommen wird. Dementsprechend müssen Frauen und Mütter, wie auch die 40plus Generation vermehrt in die Arbeitswelt integriert werden. Dies kann aber nur geschehen bei vermehrter Berücksichtigung derer Bedürfnisse und einer veränderten Beurteilung durch die Personalverantwortlichen.

### 2.3.1. Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen: IESKO

Bei der heutigen Stellenbesetzung stellen Schlüsselkompetenzen (wie z. B. Kommunikationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Belastbarkeit usw.) ein immer wichtigeres Kriterium dar. Demzufolge benötigt es ein wirksames Instrument zu deren Erfassung (vgl. Kadishi 2001: 11).

IESKO (Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen) stellt solch ein Instrument dar. „IESKO ist ein [...] EDV-gestütztes Instrument, das bei jeder Stellenbesetzung in jedem Betrieb eingesetzt werden kann“ (Kadishi 2001: 11).

Als Erstes muss vom Arbeitgeber das stellenspezifische Schlüsselkompetenzenprofil erstellt werden. Davon ausgehend wird dann der Gesprächsleitfaden für das

Interview zusammengestellt. Während des Interviews werden die wichtigen Informationen notiert und schlussendlich auf das Schlüsselkompetenzenprofil übertragen (siehe Abbildung 4). Aufgrund des Soll/Ist Vergleiches stellt sich heraus, ob die Person für die Stelle geeignet ist.

**Abbildung 4: Vergleich des Soll- und Ist-Schlüsselkompetenzen-Profil**

Schlüsselkompetenzen	Anforderung Stelle (Soll)			Erfüllung Person (Ist)			Vergleich Soll/Ist weniger (-) gleich (=) mehr (+)			
	eher viel	viel	sehr viel	eher viel	viel	sehr viel				
<input checked="" type="checkbox"/> Planungsfähigkeit	①	②	③	①	②	③	-			
<input checked="" type="checkbox"/> Organisationsfähigkeit	①	②	③	①	②	③	=			
<input type="checkbox"/> Eigeninitiative	①	②	③	①	②	③				
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilität	①	②	③	①	②	③	+			
<input checked="" type="checkbox"/> Entscheidungsfähigkeit	①	②	③	①	②	③	=			
<input checked="" type="checkbox"/> Kreativität/Problemlösefähigkeit	①	②	③	①	②	③	-			
<input type="checkbox"/> Lernfähigkeit	①	②	③	①	②	③				
<input checked="" type="checkbox"/> Verantwortungsbereitschaft	①	②	③	①	②	③	=			
<input type="checkbox"/> Teamfähigkeit	①	②	③	①	②	③				
<input checked="" type="checkbox"/> Konfliktfähigkeit	①	②	③	①	②	③	-			
<input type="checkbox"/> Kommunikationsfähigkeit	①	②	③	①	②	③				
<input checked="" type="checkbox"/> Kontaktfähigkeit	①	②	③	①	②	③	=			
<input type="checkbox"/> Einfühlungsvermögen	①	②	③	①	②	③				
<input checked="" type="checkbox"/> Belastbarkeit	①	②	③	①	②	③	=			
<input type="checkbox"/> Selbstbehauptung	①	②	③	①	②	③				
➔ Anzahl geforderte Schlüsselkompetenzen:		9			TOTAL:			- 3	= 5	+ 1

Quelle: Kadishi, Das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen IESKO, S.38

„IESKO basiert auf den Erkenntnissen der 1997 durchgeführten arbeitswissenschaftlichen Untersuchung des Projektes Sonnhalde Worb, aufgrund deren Erlebnisse das Qualifikationspotenzial der Familien- und Hausarbeit nachgewiesen werden konnte“ (Kadishi 2001: 2).

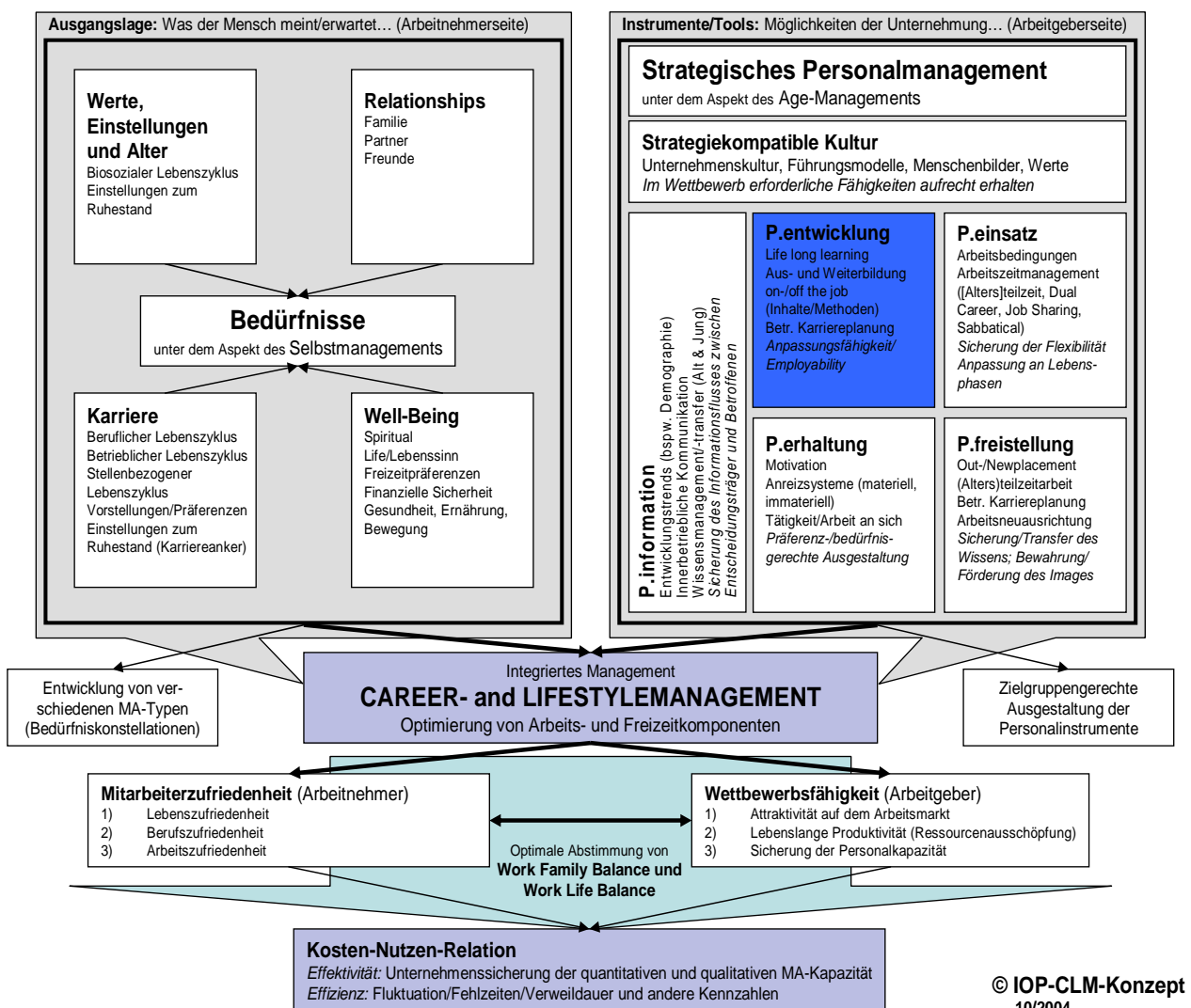
Schlüsselkompetenzen können demnach auch in ausserberuflichen Tätigkeiten wie Familien- und Hausarbeit, Freiwilligenarbeit oder Freizeit erworben werden. Und auf gerade dies legt IESKO bei seinen Beispielfragen im Interview Wert. IESKO macht es deshalb möglich, das Einstellungsgespräch nicht nur auf die beruflichen Bereiche zu fokussieren. Der gesamte Erfahrungshintergrund kann aufgedeckt und entsprechende Schlüsselkompetenzen aufgezeigt werden (vgl. Kadishi 2001: 16).

IESKO bietet somit den Familien-ManagerInnen eine Möglichkeit ihre erworbenen Kompetenzen einzubringen, und dementsprechend ihre Chance auf die gewünschte Stelle zu erhöhen.

### 2.3.2. Career- and Lifestylemanagement Konzept (CLM)

Das CLM-Konzept wurde vom Institut für Organisation und Personal für eine Studie im Auftrag der Challenge Stiftung erarbeitet. Aufgrund der rückläufigen Zahl von Erwerbstätigen durch die demografische Veränderung sollen Lösungsvorschläge erarbeitet werden, um die 40plus-Generation dem Arbeitsmarkt zu erhalten. (vgl. Moser 2004: 13)

Abbildung 5: IOP-CLM-Konzept



Quelle: Moser, Career- and Lifestylemanagement (CLM)

„Das IOP-CLM-Konzept basiert auf zwei Sichtweisen: zum einen auf den Bedürfnissen und Erwartungen jedes einzelnen Menschen und zum anderen auf den Möglichkeiten, Instrumenten und Tools, welche den Unternehmungen zur Verfügung stehen (Moser 2004: 2).“

Diese zwei Sichtweisen (individuelle Bedürfnisse und Unternehmungsziele) sollen, wie in der Abbildung 5 zu sehen ist, anhand des Career- and Lifestylemanagements zusammengeführt werden.

Nach Meinung von Klumb/Staats (2003: 30) sollte dadurch eine Win-Win-Situation entstehen. Auf der einen Seite kann die Mitarbeiterzufriedenheit und auf der anderen Seite die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung erhöht werden.

Die Familien-ManagerInnen stellen wie die 40plus-Generation auch eine Gruppe dar, welche durch deren Integration in die Arbeitswelt die rückläufige Zahl von Erwerbstätigen aufhalten kann. Im Folgenden werden spezifische Bereiche aus dem CLM-Konzept, welche die Familien-ManagerInnen betreffen, herausgehoben.

Die Unternehmungen können anhand der drei Teilfunktionen des Personalmanagements (vgl. Thom 2001: 118) direkten Einfluss nehmen auf die Förderung der Familien-ManagerInnen. In der Metafunktion, welches das strategische Personalmanagement ist, müssen „[...] die Unternehmenskultur, die Führungsmodelle, Menschenbilder und Werte entsprechend angepasst [...]“ werden (Moser 2004: 3). Dort muss bereits das Potenzial der vorhandenen bzw. entwickelbaren Fähigkeiten der Familien-ManagerInnen festgehalten werden. Dementsprechend wichtig ist es, dass der Querschnittsfunktion Personalinformation speziell Beachtung geschenkt wird. Die Mitarbeiter müssen z. B. über die demografische Entwicklung und deren Einflüsse auf die Unternehmung informiert werden. So können die Familien-ManagerInnen besser integriert werden.

Bei den Prozessfunktionen spielen für die Familien-MangerInnen im speziellen die Personalentwicklung, der Personaleinsatz und die Personalerhaltung eine entscheidende Rolle. Bei der Personalentwicklung sollten Familien-ManagerInnen in eine betriebliche Karriereplanung integriert werden. Sie eignen sich durch eine familiär bedingte Reduktion der Arbeitszeit, anhand der Studie vom

Forschungsprojekt Worb, neue Kompetenzen an. Dies entspricht auch dem Ansatz des „Life-long-learning“ (Moser 2004: 4). Beim Personaleinsatz stellt sich als wichtiger Faktor für die Familien-ManagerInnen das Arbeitszeitmanagement heraus. Sie benötigen dafür die Möglichkeit der Teilzeitarbeit, welche kombiniert sein sollte mit Job Sharing, damit auch höhere Funktionen von Familien-ManagerInnen ausgeführt werden können. Somit kann die Unternehmung „der Flexibilität und der Anpassung an Lebensphasen“ ihrer Mitarbeiter gerecht werden (Moser 2004: 4). Damit setzt die Unternehmung schon viele Anreize, um die Familien-ManagerInnen, welche so die Möglichkeit bekommen ihr Potenzial einzubringen, zu einer Steigerung ihrer Leistung zu bringen. Hinzu kommt, dass eine Familien-ManagerIn einem Unternehmen „treu“ sein wird, was zu weniger Fluktuation führt. Dies erhöht die Effizienz der Unternehmung (vgl. Moser 2004: 12).

Auf der anderen Seite des IOP-CLM-Konzepts stehen die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen. Sie haben alle einen individuellen Lebenszyklus und stehen in ganz verschiedenen Lebensphasen. (vgl. Moser 2004: 7) Die Familien-ManagerInnen sind z. B. gerade Familienorientiert oder stehen wieder am Anfang einer Karriereorientierung. Demnach verfügen sie über ganz unterschiedliche persönliche aber auch betriebliche Bedürfnisse. Weil dies der andere wichtige Teil beim CLM-Konzept darstellt, müssen sich die Mitarbeiter über ihre Bedürfnisse im Klaren sein. Die Mitarbeiter müssen sich selbst analysieren und auch managen, damit sie für den Arbeitsmarkt attraktiv bleiben (vgl. Seiwert 2001: 46).

Die Familien-ManagerInnen können, wie aus Kapitel 2.2.3 zu entnehmen war, dabei auf die Kompetenzbilanz von EFFE oder CH-Q zurückgreifen. Zusätzlich sollte dies auch in den Unternehmungen angeboten werden.

Die Familien-ManagerInnen bieten demnach schon einen wichtigen Teil beim CLM-Konzept an. Für ein integriertes Ganzes müssen nun auch die Unternehmungen sich dieser neuen Herausforderung stellen. Umso eher sie sich auf die demografische Veränderung einstellen, desto grösseren Wettbewerbsvorteil besitzen sie, wenn es so weit ist. Die Familien-ManagerInnen stellen dabei einen wichtigen und interessanten Part dar, der entsprechend gefördert werden sollte.

### **2.3.3. Diskussion des Forschungsstandes und Gestaltungsempfehlungen**

IESKO bietet eine gute Grundlage für eine breit gefächerte Erfassung der Schlüsselkompetenzen. Durch die klare Strukturiertheit und Führung durch das Interview besteht eine vermehrte Objektivität beim Interviewer. Durch die Einbringungsmöglichkeit von informell erworbenem Wissen und Kompetenzen durch ausserberufliche Tätigkeiten öffnet es dem Interviewer ein ganz neues Spektrum an wichtigen Informationen.

Jedoch gelangen viele Familien-ManagerInnen vielleicht gar nicht erst zu einem Einstellungsgespräch, bei dem IESKO angewandt wird, weil sie zuvor durch ihren Lebenslauf abgelehnt werden. Dementsprechend benötigt es nicht nur Instrumente sondern ein Umdenken bei den Personalverantwortlichen.

IESKO hat einen grossen Schritt gemacht in der Beachtung ausserberuflich erworbener Kompetenzen. Nun müsste der Einsatz des Instrumentes nach Aussage von Herrn Thom (2001: 7) erforscht werden, um allfällige Probleme oder Hindernisse aufzudecken oder das Instrument in der Praxis zu bestätigen.

Das CLM-Konzept bietet ein integriertes Instrument im Bereich Familien-ManagerInnen und Unternehmungen. Es zeigt auf, dass durch das Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter die Effizienz der Unternehmung erhöht werden kann. Hinzu kommt, dass, wenn auf die demografische Entwicklungen frühzeitig reagiert werden kann, kann damit das Wissen und das Potenzial der Mitarbeiter entsprechend ausgeschöpft werden.

Die Studie über das CLM-Konzept ist noch nicht abgeschlossen. Auch nach deren Abschluss benötigt es erstmals eine breite Bekanntmachung der vorgeschlagenen Empfehlungen und dementsprechende Umsetzungen. Daraufhin sollte analysiert werden, inwieweit dieses Konzept sich in der Praxis auch durchgesetzt hat.

### 3. Gesamtzusammenfassung

Aus der Sicht der Unternehmungen und dem Staat ist es wichtig aufgrund der demografischen Entwicklung, die Familien-ManagerInnen als Erwerbstätige zu fördern, um so Engpässe auf dem Arbeitsmarkt zu vermeiden (vgl. Moser 2004: 1). Das bereits eingesetzte human Kapital kann volkswirtschaftlich genutzt und das Sozialwerk kann somit stabilisiert werden (Couchepin 2004: 5).

Durch eine bessere Integration der Familien-ManagerInnen in die Berufswelt, können die Familien-ManagerInnen ihre erlernten Qualifikationen und die zusätzlich erworbenen Kompetenzen durch die Familien- und Hausarbeit einsetzen. Dies erhöht das Selbstbewusstsein der Familien-ManagerInnen und erhöht zusätzlich ihre soziale Sicherheit. Dadurch kann in Zukunft die Familie und der Beruf zusammen realisierbar sein und die heutige Tendenz vom Anstieg der kinderlosen Frauen (zum grössten Teil Akademikerinnen) aufgehalten werden (Couchepin 2004: 4).

Der Forschungsstand der Familien-ManagerInnen zeigt auf, dass es ein sehr vernetztes Thema ist. Es müssen ganz verschiedene Institutionen und Instrumente zusammenspielen.

- Der Staat kann durch seine Familienpolitik eine wichtige Öffentlichkeitsarbeit leisten. Zusätzlich kann er durch geeignete Rahmenbedingungen, wie z. B. Förderung der Kindertagesstätten, Blockzeiten, Mutterschaftsurlaub usw. die Familien-ManagerInnen unterstützen. Durch die statistischen Erhebungen können Auswirkungen der Instrumente und Entwicklungen der Familien-ManagerInnen festgehalten werden.
- Die Verbände (im speziellen der Berufsverband für Familien-ManagerInnen) bietet eine wichtige Plattform für all die engagierten Personen und Institutionen aber auch Hilfestellungen für die Familien-ManagerInnen. Er unterstützt Forschungseinrichtungen und treibt die Anerkennung der Familien-ManagerInnen voran.
- Das Forschungsprojekt FHAB Worb setzte eine wichtige Grundlage bei der Ermittlung und Anerkennung von Schlüsselkompetenzen bei der Familie- und Hausarbeit. Auf diesem statistischen Material konnte

aufgebaut und entsprechende Instrumente, wie das IESKO entwickelt werden.

- EFFE und CH-Q geben mit ihren entwickelten Kompetenzenbilanzen den Familien-ManagerInnen die Möglichkeit sich ihrer erworbenen Kompetenzen bewusst zu werden, und diese dementsprechend auch einzusetzen.
- IESKO stellt ein EDV-gestütztes Instrument dar, das bei jeder Stellenbesetzung in jedem Betrieb eingesetzt werden kann. Es bietet die Möglichkeit anhand der gestellten Fragen, auch ausserberufliche Tätigkeiten als Beispiele heranzuziehen. Der gesamte Erfahrungshintergrund kann aufgedeckt und entsprechende Schlüsselkompetenzen aufgezeigt werden.
- Das CLM-Konzept stellt einen integrierten Ansatz dar. Es verbindet die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Unternehmensziele miteinander, dies im Hinblick auf die rückläufige Anzahl von Erwerbstätigen. Durch den Einbezug der Bedürfnisse der Mitarbeiter kann die Effizienz der Unternehmung erhöht und auch Engpässe bei der Personalgewinnung überwunden werden.

Damit die Familien-ManagerInnen in der ganzen Schweiz anerkannt und in der Struktur verankert werden (vgl. BFM-AGF 2004: FAQ), braucht es noch weitere Schritte in der Forschung und in der Umsetzung der entwickelten Instrumente. Wichtig ist, dass dies erst möglich ist, wenn alle Institutionen und Unternehmungen gemeinsam in diese Richtung hinarbeiten, weil erst durch das Zusammenspiel aller, Familien-ManagerInnen die Möglichkeit bekommen, ihre Qualifikationen und Kompetenzen einzusetzen und entsprechend auch Anerkennung erhalten.

---

## 4. Literaturverzeichnis

**Arn, Christof** (2004)

Input an der Medienorientierung des BFM-AGF, Bern 2004

**Apps, P./ Rees, R.** (2001)

Fertility, female labour and public policy, Bonn 2001

**BFM-AGF - Berufsverband der Familien-ManagerInnen** (2004)

Aktivitäten. [Online] URL: <http://www.bfm-agf.ch/d/aktivitaeten.htm>, 5. August 2005

**BFM-AGF - Berufsverband der Familien-ManagerInnen** (2004a)

Aktuell - Communiqué. [Online] URL: <http://www.bfm-agf.ch/d/aktuell.htm>, 5. August 2005

**BFM-AGF - Berufsverband der Familien-ManagerInnen** (2004b)

FAQ. [Online] URL: [http://www.bfm-agf.ch/d/uns\\_faq.htm](http://www.bfm-agf.ch/d/uns_faq.htm), 5. August 2005

**BFM-AGF - Berufsverband der Familien-ManagerInnen** (2004c)

Über uns – Präsidium. [Online] URL: [http://www.bfm-agf.ch/d/uns\\_praesidium.htm](http://www.bfm-agf.ch/d/uns_praesidium.htm), 5. August 2005

**BFS - Bundesamt für Statistik** (2004)

Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann – Auf dem Weg zur Gleichstellung, Neuchâtel 2004

**BFS - Bundesamt für Statistik** (2005)

Indikatoren zur Gleichstellung von Frau und Mann, Neuchâtel 2004

**CH-Q – Schweizerisches Qualifikationsbuch** (2000)

Portfolio für Jugendliche und Erwachsene zur Weiterentwicklung in der Bildung und Beruf, Zürich 2000

**Couchepin, Pascal (2004)**

Eidgenössisches Departement des Inneren – Rede von Bundesrat Pascal Couchepin – Für eine nachhaltige Familienpolitik, Petersinsel 2004

**EDI - Eidgenössisches Departement des Inneren (2004)**

Familienbericht 2004 – Strukturelle Anforderungen an eine bedürfnisgerechte Familienpolitik, Bern 2004

**EFFE - Espace de femmes pour la formation et l'emploi (2001)**

Kompetenzen – Portfolio – von der Biografie zum Projekt, Lausanne 2001

**Erpenbeck, J./Heyes, V. (1999)**

Die Kompetenzenbiografie – Strategien der Kompetenzenentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster 1999

**García, Susana (2001)**

Kompetenzenbilanzierung – Diplomarbeit am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung, Zürich 2001

**Häni, Elisabeth (2002)**

Kompetenzen aufarbeiten und nachweisen. In: Familienarbeit macht kompetent – Wer den Haushalt managt, qualifiziert sich für das Berufsleben, hrsg. v. Bernadette Kadishi, Zürich 2002

**Kadishi, Bernadette (2001)**

Das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen IESKO. In: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen – Personalselektion ohne Diskriminierung, hrsg. v. Bernadette Kadishi, Altstätten 2001

**Kadishi, Bernadette (2001a)**

Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen: Handbuch und Instrumente IESKO, Medienorientierung, Bern 2001

**Kadishi, Bernadette** (2002)

Familienarbeit macht kompetent – Wer den Haushalt managt, qualifiziert sich für das Berufsleben, Zürich 2002

**Klumb, Petra/Staats, Melanie** (2003)

Familienorientierte Personalpolitik – Sind die Zielgrössen unvereinbar? In: PERSONAL, 55. Jg. 2003, Nr. 11, S. 29-31

**Költzsch-Ruch, Kerstin** (1997)

Familienkompetenzen – Rüstzeug für den Arbeitsmarkt. Eine arbeitspsychologische Untersuchung zum Qualifizierungspotenzial der Familien- und Hausarbeit für die Berufswelt, Worb 1997

**Meier-Schatz, Lucrezia** (2004)

Pressemitteilung – PRO FAMILIA – Zur Veröffentlichung des 2. Familienberichts, Bern 2004

**Moser, Regine** (2004)

Career- and Lifestylemanagement (CLM) – Eine Studie durchgeführt vom Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern im Auftrag der Challenge Stiftung, Bern 2004

**Resch, Marianne** (1999)

Arbeitsanalyse im Haushalt. Erhebung und Bewertung von Tätigkeiten ausserhalb der Erwerbsarbeit mit dem AVAH-Verfahren, Zürich 1999

**Ries, Marie-Louise** (2004)

Die Familien-ManagerInnen, der BFM-AGF und die aktuelle Bildungslandschaft Schweiz, Medienorientierung vom 17.6.2004, Bern 2004

**Schade, Volker** (2001)

Personalauswahlinstrumente in der modernen Arbeitswelt – Eine kritische Bestandesaufnahme aus Sicht des Praktikers. In: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen – Personalselektion ohne Diskriminierung, hrsg. v. Bernadette Kadishi, Altstätten 2001

**Seiwert, Lothar J. (2001)**

Life-Leadership. Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance,  
Frankfurt a. M. 2001

**Thom, Norbert (2001)**

Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern/Stuttgart/Wien 2001, S. 117-131

**Thom, Norbert (2001a)**

Vorwort. In: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen – Personalselektion ohne Diskriminierung, hrsg. v. Bernadette Kadishi, Altstätten 2001

**Vollmer, M. (1995)**

Die Messung der Familienkompetenzen, München 1995

## 5. Anhang

### 5.1. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gesamtbelastung durch Erwerbs-, Haus und Familienarbeit in Stunden pro Woche nach Familiensituation und Geschlecht, ohne Personen im Rentenalter, 2000.....	10
Abbildung 2:	Zusammenfassung Konzept.....	16
Abbildung 3:	Bewertung von anforderungsreichen Berufsarbeitsplätzen im Vergleich mit der durchschnittlichen Familien- und Hausarbeit mit Kindern und der Maximalbewertung der FHA.....	18
Abbildung 4:	Vergleich des Soll- und Ist-Schlüsselkompetenzen-Profil.....	25
Abbildung 5:	IOP-CLM-Konzept.....	26

### 5.2. Abkürzungsverzeichnis

ABAKABA	Verfahren zur <b>A</b> nytischen <b>B</b> ewertung von <b>A</b> rbeitstätigkeiten nach <b>K</b> atz & <b>B</b> aitsch (1996)
AGF	<b>A</b> ssociation <b>P</b> rofessionelle des <b>G</b> estionnaires de <b>F</b> amille
AVAH	<b>A</b> nalyseverfahren der <b>A</b> rbeit im <b>H</b> aushalt nach Resch (1997)
BBT	<b>B</b> undesamt für <b>B</b> eruf und <b>T</b> echnologie
BFM	<b>B</b> erufsverband der <b>F</b> amilien- <b>M</b> anagerInnen
BFS	<b>B</b> undesamt für <b>S</b> tatistik
BSV	<b>B</b> undesamt für <b>S</b> ozialversicherung
CH-Q	Schweizerisches Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn
CLM	<b>C</b> areer- and <b>L</b> ifestyle <b>m</b> anagement
d.h.	das heisst
EDI	Eidgenössisches D
EFFE	<b>E</b> space de <b>f</b> emmes pour la <b>f</b> ormation et l'emploi
FHA	<b>F</b> amilien- und <b>H</b> ausarbeit
FHAB	Projekt: Das Qualifizierungspotenzial der <b>F</b> amilien- und <b>H</b> ausarbeit und seine Bedeutung für den <b>B</b> eruf
h	Stunden

---

IESKO	Instrument zur <b>Erfassung</b> von <b>Schlüsselkompetenzen</b>
Inkl.	inklusive
IOP	<b>I</b> nstitut für <b>O</b> rganisation und <b>P</b> ersonal
s.	Seite
resp.	respektive
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
%	Prozent